



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Relatório de Estágio

Satisfação e Fidelização do cliente bancário

Diana Luzia Matos Valente

Projecto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial,
com a orientação de:

Prof. Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu

Maio de 2013

Satisfação e Fidelização do cliente bancário

Resumo

O sector bancário é um serviço caracterizado pela enorme competitividade e por uma difícil diferenciação da sua gama de produtos. Este relatório foca ferramentas do marketing relacional, como a satisfação e a fidelização dos clientes, que são factores chaves de sucesso para a diferenciação e sustentação do crescimento de uma organização bancária. Sendo a satisfação dos clientes com um serviço de difícil mensuração, é ainda efectuado um estudo com base no modelo SERVQUAL, a fim de relacionar a qualidade do serviço com a satisfação dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Adémia. Como resultado deste estudo, conclui-se que o bom serviço prestado por esta instituição se relaciona positivamente com a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Satisfação, Fidelidade, Qualidade do Serviço, Cliente.

Abstract

The banking sector is a service characterized by an enormous competitiveness and difficulty to differentiate their range of products. This report will focus on relationship marketing tools, as customer satisfaction and loyalty of clients, which are key success factors for differentiation and support the growth of an organization. As the customer satisfaction from a service is difficult to measure, a study based on the SERVQUAL model is also employed in order to relate service quality to customer satisfaction of the CCAM Adémia. This study concludes that a good service provided by this institution is positively related to its customer satisfaction.

Key words: Relationship Marketing, Satisfaction, Loyalty, Service Quality, Customer.

Índice

1. Introdução	6
2 Satisfação e Fidelização de Clientes	8
2.1 Marketing	8
2.1.1 Conceito	8
2.1.2 Aspectos cruciais do marketing	9
2.2 Marketing Relacional.....	9
2.2.1 Conceito	10
2.2.2 Importância	10
2.2.3 Marketing Relacional versus Marketing Transaccional.....	11
2.2.4 Vantagens.....	11
2.3 Marketing de Serviços	12
2.3.1 Conceito de Serviços.....	13
2.3.2 Características dos Serviços	13
2.3.3 Conceito de Qualidade de Serviços	14
2.3.4 Dimensões da Qualidade do Serviço	14
2.4 Percepção de Valor	15
2.5 Satisfação	17
2.6 Fidelização	18
2.7 Marketing Bancário	19
3 Metodologia	20
3.1 Objectivos	20
3.2 Recolha de Dados	21
3.3 Questionário	21
3.3.1 Variáveis	21
3.3.2 Estrutura do Questionário	22
3.4 Tratamento da Informação.....	24
4 Contexto Macro e Micro do Grupo CA.....	25

4.1 Economia Mundial e Nacional	25
4.2 O Sector Bancário Português.....	26
4.3 Ameaças e Oportunidades	28
5 Grupo Crédito Agrícola.....	29
5.1 Empresa	29
5.1.1 Missão, valores e objectivos	30
5.1.2 Recursos Humanos	31
5.2 Caracterização da CCAM Adémia	32
6 Tarefas realizadas	33
6.1 Objectivos	33
6.2 Descrição das Tarefas Realizadas	34
6.3 Estudo sobre a Satisfação dos Clientes na CCAM Adémia	36
6.3.1 Caracterização da amostra.....	37
6.3.2 Apresentação dos resultados	41
6.3.3 Discussão dos resultados.....	43
6.4 Análise Crítica	43
7 Conclusão	44
8 Bibliografia.....	46
9 Anexos	54

Índice de Figuras

Figura I: Formação de valor	16
Figura II: Grupo Crédito Agrícola	30
Figura III: Valores do Grupo Crédito Agrícola.....	31
Figura IV: Objectivos do Grupo Crédito Agrícola.....	31

Índice de Tabelas

Tabela I: Marketing Transaccional vs Marketing Relacional	11
Tabela II: Referências Bibliográficas	23
Tabela III: Variáveis Sócio - Deográficas.....	37
Tabela IV: Análise descritiva dos indicadores relativos à satisfação.....	39
Tabela V: Análise descritiva dos indicadores relativos à Qualidade do Serviço	40
Tabela VI: Satisfação	42
Tabela VII: Qualidade do Serviço	42
Tabela VIII: Coeficiente de Correlação de Spearman.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico I: Antiguidade dos clientes da CCAM Adémia	39
---	----

1. Introdução

O presente relatório de estágio é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio de natureza curricular foi realizado na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Adémia (CCAM Adémia), especificamente na área de atendimento ao público no período compreendido entre Setembro de 2012 a Abril de 2013.

A CCAM Adémia pertence à sede da Caixa de Crédito Agrícola de Coimbra e ambas encontram-se inseridas no Grupo Crédito Agrícola, um grupo financeiro de âmbito nacional. A actividade deste grupo tem como base de sustentação as 84 Caixas de Crédito Agrícolas, as quais, através da sua autonomia e integração nas respectivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respectivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

O objectivo deste estágio tem que ver sobretudo com a oportunidade de pôr em prática os conhecimentos leccionados na parte lectiva do mestrado em Gestão Empresarial. A opção pelo Crédito Agrícola como instituição acolhedora deveu-se não só ao seu bom nome, como também por causa da vasta experiência que a mesma me ofereceu através das diversas tarefas que depois iria desempenhar.

Após uma primeira revisão da literatura, surgiu a escolha do tema “Satisfação e Fidelização do cliente bancário”. Segundo Jayawardhena (2004), o serviço bancário está a passar por rápidas mudanças no seu ambiente. Estas são caracterizadas pela crescente competitividade de mercado, onde os clientes dispõem de um vasto leque de escolhas. Posto isto, o sucesso para uma empresa sustentável consiste em garantir a constante satisfação dos seus clientes e consequentemente a sua fidelização. Através deste estudo irei demonstrar de que forma a satisfação influencia na decisão do cliente, afectando a sua relação de longo prazo com a instituição.

No que diz respeito á estrutura do relatório, esta será constituída por 7 capítulos. Depois de uma breve introdução, no capítulo 2 será feita a revisão da literatura onde serão explicados os conceitos de maior relevância para este estudo. Segue-se a metodologia no capítulo 3 que conterà os objectivos da investigação, a hipótese e variáveis propostas e o método utilizado para a recolha dos dados, assim como a caracterização da amostra. No capítulo 4, é caracterizada a complexidade económica do ambiente mundial e nacional onde nos inserimos e onde se insere a CCAM Adémia. O capítulo 5 conterà a apresentação da empresa onde foi efectuado o estágio curricular, mencionando a missão, os valores, os objectivos, os recursos humanos e a caracterização da mesma. De seguida, serão descritas as tarefas que se desenvolveram ao longo do período de estágio, como também o resultado do estudo efectuado aos clientes.

Por fim, no capítulo 7 é apresentada a conclusão descrevendo-se sumariamente os ensinamentos adquiridos, as limitações deste estudo e os contributos futuros.

2 Satisfação e Fidelização de Clientes

2.1 Marketing

2.1.1 Conceito

Durante muito tempo o marketing foi confundido com a actividade dos vendedores, a distribuição física dos produtos e a sua facturação. É a partir da Segunda Guerra Mundial que o marketing adquire maior expressividade, passando a ser considerado, segundo Elvy (1991), como a “criação de um consumidor, em vez da criação de um produto”. Com a crescente complexidade do mercado as empresas apercebem-se que não basta escoar um produto já vendido a preço fixo, é necessário saber previamente as tendências do mercado. Era, então, preciso partir de uma análise das necessidades de mercado, para decidir o que produzir e a que preço. Actualmente, o marketing é considerado como um elemento fundamental de sobrevivência e crescimento das empresas (Lindon et al, 2004), o que mostra a crucial importância do marketing para uma empresa no mercado actual.

Na literatura existem várias definições de marketing, tendo a primeira definição oficial surgido no seio da AMA - American Marketing Association (1960)¹; no entanto, esta definição foi criticada por muitos autores pela sua falta de alcance e forte ênfase na funcionalidade. Assim com o decorrer dos anos esta definição tem vindo a alterar-se, e vários autores sobejamente referidos pela academia avançaram com a sua própria definição de marketing como Drucker (1973)², Levitt (1990)³, Skacel (1992)⁴, ou Kotler (2000)⁵. Em 2007, a AMA apresentou uma nova definição de marketing como sendo “a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efectuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

¹ O desempenho das actividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário.

² É o processo pelo qual a economia se integra na sociedade servindo as necessidades humanas.

³ É o processo de atrair e manter o cliente.

⁴ Marketing é aquilo que fazemos para conseguir que mais consumidores usem mais serviços ou comprem mais produtos, para que sejam satisfeitas mais necessidades e com mais frequência.

⁵ Marketing é o processo social e de gestão, através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação de troca de produtos e valores.

2.1.2 Aspectos cruciais do marketing

O marketing procura assim dar resposta a três aspectos cruciais. Em primeiro lugar, identificar as necessidades e oportunidades de mercado, que possam ser transformadas em negócios lucrativos. Em segundo lugar fornecer ajuda a esses mesmos negócios, não só na concepção de produtos e marcas, mas também no preço, distribuição e serviços associados. E em último lugar, contribuir para uma concreta e eficaz acção de promoção e comunicação (Brito e Lencastre 2000).

Contudo, com o surgimento de novas e agressivas formas de concorrência potencializadas pela evolução tecnológica, as estratégias básicas de marketing por si só são ineficazes face aos objectivos que se pretende atingir. Começa a assistir-se a uma crescente individualização do marketing, o qual procura fazer face a um consumidor específico neste mundo mais globalizado, passando assim a assumir um carácter mais interactivo e relacional.

2.2 Marketing Relacional

Com efeito, pode dizer-se que até à década de 90 do século passado, o marketing era orientado para a actividade de aquisição de novos clientes. As empresas e a comunidade científica viam a estratégia de fidelização e as relações de longo prazo com clientes como algo secundário (Ferreira et al 2011).

Mas é já na década de 80 que surge o Marketing Relacional por Leonard Berry (1983), com a finalidade de criar, manter e melhorar relações de longo prazo com os clientes. A partir da década de 90 todos os sectores empresariais começam a dar importância a uma estratégia que crie valor para o cliente e à necessidade de encontrar formas inovadoras de fortalecer a relação com os seus clientes actuais.

Podemos assim diferenciar o marketing tradicional, que se concentra na aquisição de clientes, do marketing relacional, que se concentra na retenção dos clientes já existentes (Berry, 1995).

2.2.1 Conceito

O Marketing Relacional é definido por Berry (1983) como a forma de atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. Daqui decorre que, para Berry, a atracção de novos clientes devia ser vista como um passo intermédio no processo de marketing, com efeito, o mais importante é transformar clientes indiferentes em clientes fiéis. De forma similar, Vavra (1993) propõe, o marketing relacional como um processo de proporcionar satisfação contínua, reforçando-a continuamente, aos indivíduos que são clientes actuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, e auditados em relação à sua satisfação e, após este processo, a resposta deve ser comunicada com o objectivo de construir relacionamentos duradouros com todos estes clientes.

Segundo diversos autores (Berry, 1983; Grönroos, 1989; e Gummesson, 1987), o marketing deve estabelecer, manter e fazer sobressair os relacionamentos com clientes e outros parceiros, sempre alcançando lucro, de forma que os objectivos de ambas as partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento das promessas.

Em suma, e já numa perspectiva bancária, o marketing caracteriza-se pelas actividades levadas a cabo pelos bancos, de forma a atrair, interagir e reter clientes mais rentáveis ou com maior património líquido, Walsh et al (2004).

2.2.2 Importância

A nova filosofia de marketing relacional vai ao encontro de uma relação mais individualizada e de uma aprendizagem contínua da empresa com cada um dos seus clientes. E isto é conseguido através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente. O marketing relacional aposta na construção de relações duradouras com os clientes produzindo resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização (Reynolds e Beatty, 1999). Com efeito, a manutenção de clientes é a

forma mais eficaz para as empresas aumentarem a sua rentabilidade, ao contrário da atracção de novos clientes. Isto deve-se ao facto de a fidelização dos clientes gerar ganhos estáveis e a possibilidade de gerar vendas cruzadas, ao passo que a atracção de novos clientes requer esforços substanciais de marketing e um consequente aumento dos gastos de operação.

2.2.3 Marketing Relacional versus Marketing Transaccional

O marketing relacional é muito diferente das abordagens utilizadas pelo marketing transaccional⁶, pois o marketing relacional convida os clientes para dentro da empresa por meio da cadeia de valor. No quadro seguinte são descritas as principais diferenças entre a abordagem ao marketing transaccional face ao marketing relacional, segundo Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998).

Tabela I: Marketing Transaccional vs Marketing Relacional

Marketing Transaccional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais • Ênfase nas características dos produtos • Visão a curto prazo • Pouca ênfase no serviço ao cliente • Contacto descontínuo com o cliente • Baixo nível de compromisso com o cliente • Nível moderado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção de clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com o cliente • Nível elevado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998)

2.2.4 Vantagens

⁶ Para Nickels e Wood (1999) no marketing transaccional, os vendedores focam-se em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente numa determinada hora e local. Nesta perspectiva, é mais importante atrair novos clientes do que reter os actuais.

Como já referido anteriormente, o marketing relacional é portador de um conjunto de vantagens, quer para a empresa, quer para o próprio cliente. Berry (1995) e Grönroos (1994) salientam as seguintes vantagens do marketing relacional:

- Maior qualidade de produtos e serviços;
- Maior satisfação do cliente;
- Fidelidade do cliente;
- Maior rentabilidade da empresa;
- Menos rotação de clientes;
- Maior estabilidade negocial.

Para estes autores, a maior qualidade dos produtos e serviços advém do conhecimento do valor procurado pelos clientes. A oferta do valor adequado proporciona aos clientes maior satisfação, isto leva à manutenção e retenção de um relacionamento a longo prazo e consequentemente beneficiará a rentabilidade da empresa.

De acordo com Berry (1995), a fidelidade leva a uma menor rotação dos clientes, isto não só trará lucros para a empresa, como permitirá uma maior estabilidade negocial, porque é mais dispendioso conquistar novos clientes do que manter os actuais, como anteriormente referido.

2.3 Marketing de Serviços

De forma sumária, o marketing de serviços consiste nas acções de marketing das empresas nas quais os objectos a transaccionar são serviços.

Grönroos (1993) define marketing de serviços como o conjunto de actividades que objectivam a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a procura de produtos e serviços, de

forma adequada, atendendo a desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

2.3.1 Conceito de Serviços

Um serviço pode ser definido como um acto ou performance desempenhado por alguém para alguém. Embora este processo possa ser ligado de algum modo a um produto físico (tangível), a performance é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse de nenhum dos factores de produção (Lovelock, 2006). Para Kotler 1995, um serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na sua propriedade. Um serviço pode ou não estar vinculado a um produto físico.

Um produto físico pode ser caracterizado em termos dos seus atributos como tamanho, cor, material, entre outros. Já um serviço não pode ser facilmente especificado, nem pode ser realmente experimentado antes da sua compra (Normann, 1993).

2.3.2 Características dos Serviços

Os serviços possuem características próprias que os diferem dos produtos, podendo estas características ser agrupadas em quatro variáveis⁷:

Intangibilidade: não podem ser vistos, testados ou apreciados antes de serem consumidos;

Variabilidade: a sua qualidade altera de acordo com quem os presta e com quem os recebe;

Inseparabilidade: são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, com a participação do cliente no processo;

Deterioração: não podem ser armazenados para uma venda mais tarde.

⁷ Cit. In. Enciclopédia Internacional de Marketing, 1998

2.3.3 Conceito de Qualidade de Serviços

O conceito de qualidade de serviços cresceu fortemente desde 1980 (Grönroos, 1983; Gummesson & Grönroos, 1988; Lewis & Klein 1987; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988). Actualmente, não basta um produto/serviço corresponder ao uso para o qual foi designado, ele tem de levar em conta as expectativas e necessidades do seu consumidor. Com efeito, Kotler e Armstrong (1993) salientam que a qualidade dos serviços é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes.

Podemos então definir a qualidade de serviços como o resultado da comparação feita pelos clientes entre as expectativas do serviço e a percepção da forma como o mesmo foi executado (Lewis and Booms, 1983; Lehtinen and Lehtinen, 1982; Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1985, 1988, 1994).

Contudo é muito difícil, ou quase impossível, perceber e avaliar exactamente a performance dos serviços nas diferentes etapas de compra (pré-compra e pós-compra), devido ao seu carácter de intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e deterioração (Legg and Baker, 1996). No entanto Wakefield e Blodgett (1999), e Dabholkar et al. (1996) argumentam que o ambiente físico⁸ da organização afecta as intenções comportamentais e percepção pelo cliente da qualidade dos serviços. Daqui decorre que, afinal, a empresa pode activamente trabalhar em aspectos do seu serviço para influenciar a percepção dos seus clientes.

2.3.4 Dimensões da Qualidade do Serviço

O estudo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conclui que, independentemente do ramo de negócio da empresa prestadora dos serviços, há traços comuns nos critérios de julgamento da qualidade por parte dos consumidores. Esses traços foram agrupados em categorias e denominados pelos autores por “Dimensões da Qualidade de Serviço”. Um dos modelos

⁸ Constituído pelo pessoal, instalações, infra-estruturas e a imagem da organização.

amplamente utilizados para a medição da qualidade em serviços é o modelo apresentado por estes autores denominado por SERVQUAL. O SERVQUAL foi criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), originalmente contendo 10 dimensões⁹ para a qualidade. Ao longo dos anos este modelo sofreu alterações e foi reduzido a cinco dimensões:

- **Confiabilidade:** capacidade para prestar o serviço prometido, de forma segura;
- **Presteza:** boa vontade para servir os consumidores e fornecer atendimento com presteza;
- **Garantia:** conhecimento, cortesia e habilidade dos empregados para inspirar credibilidade e confiança;
- **Empatia:** consideração e atenção individualizada, que a empresa presta aos seus clientes;
- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, equipamentos e do pessoal da organização.

O uso estratégico de ferramentas de marketing para desenvolver a qualidade dos serviços é um elemento fundamental para a conquista e satisfação de clientes. As empresas de serviços têm como objectivo atender da melhor maneira possível os seus clientes, mas, para que isso ocorra, é preciso ter em conta a percepção de valor por parte do cliente.

2.4 Percepção de Valor

Para que uma organização consiga um elevado nível de satisfação e fidelização do cliente é importante que exista formação de valor. E isto porque a satisfação do consumidor é usualmente mensurada através da percepção do valor (Zeithaml, 1988).

⁹ Confiabilidade, Presteza, Garantia, Empatia, Tangibilidade, Competência, Credibilidade, Acessibilidade, Comunicação e Compreensão das necessidades.

Kotler and keller (2003) sugerem que uma organização deve desenvolver e fornecer um valor superior para os seus consumidores. A percepção de valor constitui então, a mais importante forma de mensuração da eficiência das actividades de marketing e é o alicerce na criação de uma relação de longo prazo com os consumidores.

Podemos definir formação de valor como a diferença entre o valor total de um produto/serviço para o cliente e o custo total incorrido pelo cliente por ter avaliado, recebido e utilizado o produto/serviço (Zeithaml, 1988; Lovelock, 1992; Roig et al., 2006).

Churchill (2000, p 14-18) apresenta a seguinte equação para o valor:

Figura I: Formação de valor

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Valor para o} \\ \text{cliente} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Benefícios} \\ \text{percebidos} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Custos} \\ \text{percebidos} \end{array}}$$

Fonte: Churchill (2000, p 14-18)

Para nos apercebermos do nível de percepção de valor podemos considerar duas abordagens. Na primeira o valor é definido como a construção de um compromisso entre duas partes, na primeira parte enquadrámos os benefícios recebidos e na outra parte os sacrifícios feitos (Doods et al., 1991; Cronin et al., 2000). Zeithaml (1988) define benefícios como a percepção para o consumidor da qualidade dos serviços de uma série de benefícios psicológicos. Os sacrifícios, segundo Doods et al. (1991) podem assumir uma forma monetária ou não-monetária representada pelo preço, tempo, risco e conveniência.

Na segunda abordagem, a percepção de valor é feita como uma construção multidimensional (Woodruff, 1997; De Ruyter et al., 1997 e 1998). De acordo com Sheth et al. (1991), a construção multidimensional é composta por cinco

valores fundamentais: funcionais¹⁰, emocionais¹¹, sociais¹², cognitivos¹³ e condicionais¹⁴.

Roig et al (2006) analisou a percepção de valor relativamente ao sector bancário concluindo que a percepção de valor dos clientes bancários resulta da integração entre o valor funcional, emocional e social. O valor funcional pode ser identificado através de uma avaliação lógica e económica de um cliente com base no preço e na qualidade do produto ou serviço. O valor emocional e o valor social podem ser considerados como o julgamento sentimental do cliente para com o serviço prestado pelo banco.

Como foi já sendo referido, e como consideração a reter é importante dizer que muitos estudos referem a qualidade do serviço e a percepção de valor como o factor determinante da satisfação (Oliver, 1993; Yang & Peterson, 2004).

2.5 Satisfação

A satisfação dos clientes é alcançada pelas instituições que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços (Arasli; Mehtap-Smadi; Katircioglu, 2005). Com efeito, podemos considerar, segundo Lovelock e Wright (2001), que a satisfação representa um ponto crítico nos sectores industriais de maior competitividade. Contudo garantir a satisfação dos clientes não implica a sua fidelidade. Clientes que estão meramente satisfeitos podem ser atraídos pelos concorrentes, enquanto que, clientes totalmente satisfeitos apresentam um comportamento mais fiel.

A satisfação geralmente é considerada como um estado de felicidade alcançada por um indivíduo quando concretiza os seus objectivos, desejos ou motivações. É representada por um sentimento positivo que deriva de uma boa resposta, mas pode ser deteriorada ou desaparecer se os objectivos e desejos do individuo não forem alcançados. As organizações têm como objectivo satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, no entanto cada individuo

¹⁰ Utilidade percebida dos atributos dos produtos ou serviços.

¹¹ Sentimentos ou estados afectivos obtidos pela experiência de consumo.

¹² Aceitação ou utilidade da relação dos indivíduos com o seu ambiente social.

¹³ Capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade ou satisfazer o desejo do conhecimento.

¹⁴ Factores conjunturais ou situacionais, tais como doença ou situação social específica.

possui uma necessidade específica, derivada da sua atitude, valor, educação e situação de interação (Boonlertvanich, 2011).

Para Vavra (1993)¹⁵ e Kotler (2000)¹⁶ a satisfação relaciona-se com as expectativas do produto resultante da sensação de prazer ou desapontamento da forma como as mesmas foram atendidas.

Outra abordagem refere que a satisfação não é mais do que o resultado de uma satisfação ou insatisfação baseada em todos os encontros e experiências do consumidor com uma empresa particular (Anderson & Sullivan, 1993).

A satisfação do consumidor é vista por vários autores como a chave para alcançar uma maior fidelidade dos clientes, o que por sua vez torna a empresa mais lucrativa (kumar e Reinartz, 2006). Assim muitas instituições bancárias lutam em prol de melhorar o grau de satisfação dos seus clientes, para consequentemente aumentar a fidelidade dos mesmos.

2.6 Fidelização

A fidelidade do consumidor é considerada como uma chave importante para o sucesso e lucratividade organizacional (Oliver, 1997). Os consumidores que demonstram maiores níveis de fidelidade tendem a usufruir mais vezes do produto/serviço, e isto leva a um aumento do lucro da empresa.

A fidelidade do consumidor pode ser entendida como a vontade de um cliente continuar a ter o serviço a partir do mesmo fornecedor durante um longo período de tempo. A fidelidade resulta assim de uma positiva relação entre o cliente e o serviço prestado pela instituição, que teve em conta a compreensão das suas necessidades, desejos e atitudes.

Para Caruana (1999), a fidelidade do serviço ocorre com base na atitude e comportamento positivo de um consumidor em relação a um particular

¹⁵ A satisfação representa a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem.

¹⁶ A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou o resultado percebido de um produto em relação às expectativas do consumidor.

fornecedor de serviços e ajuda a prevenir que um cliente opte por outro serviço concorrente.

Oliver (1999) define fidelização como um profundo comprometimento para recomprar ou favorecer um determinado produto/serviço sequencialmente no futuro, causando portanto uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem influenciar no comportamento de mudança.

Ainda de acordo com Oliver (1999), a fidelidade do cliente é formada por quatro componentes: *cognitive loyalty*, *affective loyalty*, *conative loyalty*, *action loyalty*.

Cognitive loyalty: corresponde à preferência de uma marca, baseada na ideia que esta tem um desempenho superior às suas concorrentes, para as quais o consumidor obteve informações;

Affective loyalty: tem por base o sentimento de afecto em relação à marca, sustentado pela preferência, envolvimento e satisfação;

Conative loyalty: é baseada em sucessivas experiências positivas de afecto em relação à marca, que resulta da intenção de recompra dos clientes;

Action loyalty: resulta da interacção das intenções anteriormente adquiridas que se transformam em acção, acompanhadas de um desejo adicional de superar obstáculos que possam impedir o acto de compra.

2.7 Marketing Bancário

O Marketing Bancário é definido por Caiado (1998) como um conjunto de acções desenvolvidas, de forma coerente e sistemática, por parte de uma instituição de crédito, para conceber, criar e vender produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes e simultaneamente para aumentar a sua rentabilidade.

O maior desafio do sector bancário passa por conquistar e manter a confiança dos seus clientes. Segundo Alemán et al. (1998), hoje em dia, o cliente

bancário possui cada vez mais informação e não mostra indiferença na hora de decidir em qual entidade vai depositar o seu dinheiro ou pedir um empréstimo.

Importa assim para os bancos fornecer um serviço de qualidade orientado para os clientes, tendo em conta as suas expectativas, necessidades, desejos, reacções e opiniões. A sua boa performance manterá os clientes satisfeitos e por consequência mais fieis.

Levesque e McDougall (1996) afirmam que, no sector de serviços bancários, a maior satisfação e fidelização dos clientes proporcionam que o banco reduza os seus custos operacionais, uma vez que diminuem a necessidade de abertura e fecho de contas, assim como reduzem a necessidade de avaliação de crédito. Manter bons clientes por um longo período de tempo, permite à empresa um maior conhecimento das preferências e necessidades dos clientes quanto à aquisição de produtos bancários, fornecendo-lhes um atendimento direccionado e mais eficiente.

3 Metodologia

3.1 Objectivos

Neste estudo irei considerar apenas duas variáveis: a Qualidade dos Serviços e a Satisfação. Pretende-se assim avaliar como a Qualidade dos Serviços prestados pela CCAM Adémia influencia a Satisfação dos seus clientes.¹⁷

Deste modo os meus objectivos específicos passaram por:

- Analisar o perfil e o tipo cliente;
- Avaliar o grau de satisfação, tendo em conta a qualidade dos serviços prestados pela CCAM Adémia.

Com base na literatura revista, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H: A Qualidade do Serviço influencia positivamente a Satisfação.

¹⁷ Neste estudo, devido à falta de tempo para operacionalizar um questionário maior, a fidelidade dos clientes da CCAM Adémia não foi medida, como era desejado à partida.

Pretende-se relacionar como é que uma boa qualidade do serviço prestado por um colaborador da CCAM Adémia influencia positivamente na satisfação do cliente.

3.2 Recolha de Dados

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário¹⁸. Foi utilizada uma amostra por conveniência composta por clientes da CCAM Adémia. O período de recolha de dados compreendeu-se de 4 a 22 de Abril de 2013, sendo a amostra recolhida de 15 inquiridos.

Os questionários foram entregues aos clientes aleatoriamente no momento do atendimento. No questionário era descrita a justificação do mesmo e a garantia da confidencialidade das respostas dadas pelos inquiridos.

3.3 Questionário

Este foi o instrumento utilizado para a recolha de informação sobre os clientes da CCAM Adémia. A escolha de um questionário para recolher a informação comporta inúmeras vantagens como poder atingir um vasto número de respostas de diversas pessoas, permitir uma maior sistematização das respostas e facilitar as respostas dos inquiridos, bem como o anonimato dos mesmos (Gil, 1987). O questionário é assim estruturado por perguntas fechadas, para facilitar o tratamento estatístico das mesmas.

3.3.1 Variáveis

As variáveis que foram utilizadas no questionário são as seguintes:

- **Variáveis sócio-demográficas:** Sexo, Idade, Estado Civil, Habilitações Literárias, Principal Actividade Profissional Actual;
- **Perfil do cliente:** Verificação do tempo em que os inqueridos são clientes da CCAM Adémia;

¹⁸ Anexo 1

- **Afirmações que avaliam a Satisfação:** estas afirmações relacionam a satisfação dos clientes tendo como base perguntas sobre a fidelidade dos clientes da CCAM Adémia;
- **Afirmações que avaliam a Qualidade do serviço:** estas afirmações têm como objectivo perceber a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores da CCAM Adémia.

3.3.2 Estrutura do Questionário

O questionário elaborado divide-se em quatro partes. A primeira parte prende-se com os dados sócio – demográficos, utilizados pela maioria dos questionários, que são relativos aos inquiridos. Estão presentes questões relacionadas com o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e a principal actividade profissional actual (Questões de 1 a 5).

O segundo grupo está relacionado com o perfil do cliente. Este grupo compreende uma questão relativa a antiguidade do cliente (Questão 6).

O terceiro grupo relaciona-se com a satisfação do cliente. A satisfação é mensurada através de afirmações que medem a fidelidade tendo em conta o comportamento dos clientes e são repartidas em 3 grupos: intensão de regresso, boca-a-boca e primeiro pensamento (Bloemer et al. 1998; De Ruyter et al, 1998; Yag & Peterson, 2004). Estas afirmações são avaliadas através de uma escala de 1 a 5 (escala de Likert)¹⁹, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Este grupo compreende a questão 7 que é composta por 6 itens.

O quarto grupo contém questões que avaliam a Qualidade do Serviço prestado pelos colaboradores da CCAM Adémia. É utilizado assim o modelo SERVQUAL, apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), composto por 5 grupos: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e tangibilidade. Este grupo compreende a questão 8 e é composto por 15 itens. A

¹⁹ Escala de resposta psicométrica utilizada em questionários para obter preferências do participante ou o grau de acordo com uma afirmação ou um conjunto de afirmações.

avaliação dos 15 itens também é feita através de uma escala de 1 a 5 (escala de Likert), em que 1 significa “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”.

O quadro seguinte esquematiza as questões, bem como as referências bibliográficas de onde foram extraídas as perguntas presentes no questionário²⁰.

Tabela II: Referências Bibliográficas

Questionário	Fonte Bibliográfica
Questão 6	
Há quanto tempo é cliente da CCAM Coimbra?	Hallowell (1996) Há quanto tempo é cliente
Questão 7	
Item 1: Intenção de Regresso 1. Voltarei a usufruir de um serviço neste banco 2. Espero continuar a usar este banco no futuro	Boonlertvanich, Karin (2011) Repurchase Intention R 1. Will come back for service at this bank for the next time R 3. Is willing to continue to use this bank for the future
Item 2: Boca-a-Boca 3. Eu comento com as outras pessoas coisas boas sobre este banco 4. Eu recomendo este banco	Boonlertvanich, Karin (2011) Word-of-Mouth WM1. I tell others about good things of this bank WM2. I recommend others to use this bank
Item 3: Primeiro pensamento 5. Quando eu pretendo um serviço este é o meu banco de eleição 6. Quando eu penso em bancos, a CCA é a minha primeira escolha	Boonlertvanich, Karin (2011) First-in-Mind FM1. When I Want any banking service, I choose this bank first FM2. When talking about banking, I think of this bank first
Questão 8	
Item 1: Confiabilidade 1. Prestação de serviço como prometido 2. Fiabilidade na resolução dos problemas dos clientes 3. Prestação do serviço no tempo prometido	Parasuraman,A.,Leonard L. Berry and Valarie A. Zeithaml (1991) Reliability 1. Providing services as promised 2. Dependability in handing customers service problems 4. Providing services at the promised time

²⁰ A tradução do inglês para o português foi efectuada por minha autoria.

<p>Item 2: Presteza</p> <p>4. Informação adequada na realização dos serviços</p> <p>5. Rapidez no processamento da informação</p> <p>6. Disponibilidade de ajudar os clientes</p> <p>7. Prontidão para responder aos pedidos dos clientes</p>	<p>Parasuraman,A.,Leonard L. Berry and Valarie A. Zeithaml (1991)</p> <p>Responsiveness</p> <p>6. Keeping customer informed about when services will be performed</p> <p>7. Prompt service customers</p> <p>8. Willingness to help customers</p> <p>9. Readiness to respond to customers' requests.</p>
<p>Item 3: Garantia</p> <p>8. Segurança nas transacções efectuadas</p> <p>9. Conhecimento na resposta às perguntas dos clientes</p>	<p>Parasuraman,A.,Leonard L. Berry and Valarie A. Zeithaml (1991)</p> <p>Assurance</p> <p>11. Making customers fell safe in their transactions</p> <p>13. Employees who have the knowledge to answer customer questions</p>
<p>Item 4: Empatia</p> <p>10. Atenção individual prestada aos clientes</p> <p>11. Tratamento homogéneo dos clientes</p> <p>12. Compreensão das necessidades dos seus clientes</p>	<p>Parasuraman,A.,Leonard L. Berry and Valarie A. Zeithaml (1991)</p> <p>Empathy</p> <p>14. Giving customers individual attention</p> <p>15. Employees who deal with customers in a caring fashion</p> <p>17. Employees who understand the needs of their customers</p>
<p>Item 5: Tangibilidade</p> <p>13. Equipamentos modernos</p> <p>14. Instalações visualmente atraentes</p> <p>15. Empregados com aparência adequada</p>	<p>Parasuraman,A.,Leonard L. Berry and Valarie A. Zeithaml (1991)</p> <p>Tangibles</p> <p>19. Modern equipment</p> <p>20. Visually appealing facilities</p> <p>21. Employees who have a neat, professional appearance</p>

3.4 Tratamento da Informação

Após a recolha da informação é utilizado o recurso ao software de análise estatístico denominado por SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 20.0) para tratamento da mesma.

Inicialmente é feita uma análise descritiva para caracterizar a amostra em estudo. Seguidamente utiliza-se o Alfa de Cronbach²¹ para estimar a confiabilidade das questões utilizadas para mensurar a Satisfação e a Qualidade dos Serviços. Para finalizar é testada a correlação das variáveis utilizando o Coeficiente de Correlação de Spearman.

4 Contexto Macro e Micro do Grupo CA

4.1 Economia Mundial e Nacional

Em 2013, a economia mundial é caracterizada segundo Olivier Blanchard²² (2013) através de três ritmos diferentes. As economias emergentes e em vias de desenvolvimento crescem fortemente, no entanto, o crescimento das economias desenvolvidas estão bifurcadas entre os Estados Unidos e a Zona Euro.²³

A economia mundial apresentou assim em 2012 um fraco crescimento e durante o ano de 2013 e 2014 a expectativa é que esta debilidade permaneça. A raiz deste abrandamento encontra-se nas fraquezas das grandes economias desenvolvidas, que segundo o relatório “situação económica mundial e perspectivas para 2013” muitas dessas economias, em especial a europeia, encontram-se presas num “ciclo vicioso de desemprego elevado, fragilidade no sector financeiro, riscos soberanos elevados, austeridade fiscal e baixo crescimento”²⁴.

Segundo o World Economic Outlook , várias economias europeias e toda a zona euro, à excepção da Alemanha, já estão em recessão devendo a economia cair 0,3% em vez dos 0,1% previstos. Também os Estados Unidos sofreram uma redução de 0,2%, prevendo-se este ano um crescimento escasso de 1,9%.²⁵

²¹ Utiliza-se para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa.

²² **Olivier Jean Blanchard:** Ex-professor de economia do Instituto de Tecnologia de Massachusetts e a partir de 1 de Setembro assumiu o cargo de chefe economista do FMI (International Monetary Fund).

²³ Retirado do site: Euronews. “FMI: Zona Euro pesa sobre economia mundial”.

²⁴ Retirado do site: unric. “Relatório - Situação Económica Mundial e Perspectivas 2013 - com previsões pouco optimistas para a economia mundial”.

²⁵ Retirado do site: Dinheiro vivo. “FMI: Economia mundial está à beira de uma nova recessão”.

Pelo que se observa, o impacto das medidas de concentração orçamental aplicadas pelo FMI, estão nos últimos anos a ter um impacto negativo na economia, muito maior do que aquilo que os modelos que estão a ser utilizados previam. Nas vítimas destes erros encontram-se países como a Grécia e Portugal que têm apostado em políticas de forte austeridade para resolver os seus problemas.

A economia Nacional, actualmente encontra-se marcada pelo processo de ajustamento da economia Portuguesa, enquadrada pelo programa de assistência económica e financeira. O avanço desta economia encontra-se assim marcado por um contexto de restritividade das condições monetárias e financeiras (devido a perturbações da política monetária na área do euro).

Segundo dados fornecidos pelo Banco de Portugal, em 2013 prevê-se uma contracção da actividade económica de 2,3%. A causa desta contracção deve-se a forte queda da procura interna, caracterizada pela redução do rendimento permanente, pelas expectativas desfavoráveis quanto a evolução da actividade e do mercado de trabalho e a constituição de poupanças por motivos de precaução que por sua vez justificam a forte redução do consumo das famílias. Quanto às exportações também devem registar um abrandamento, mas mantendo um crescimento positivo.

4.2 O Sector Bancário Português

O desenvolvimento no sector bancário Português tem sido desfavorável devido ao panorama em que nos encontramos. A crise da dívida soberana na área do euro e a interacção entre o risco apercebido pelos operadores de mercado relativamente à dívida pública são a principal fonte de incerteza e vulnerabilidade dos bancos portugueses. Como referido anteriormente a redução do rendimento permanente como resultado do aumento do desemprego, da diminuição dos salários e do aumento da carga fiscal tem-se reflectido no risco de crédito dos particulares, preferindo estes optar por poupanças e acentuando o segmento de crédito para o consumo e outros fins,

abrandando assim o crédito para aquisição de habitação. Verifica-se assim uma situação em que a poupança é superior ao investimento (tanto por parte de particulares como das empresas), o que acontece pela primeira vez desde o início da área do euro.

Para fazer face a este panorama, o programa de assistência económica e financeira acordado com a troika²⁶, traz medidas para assegurar a estabilidade do sistema bancário. Estas medidas dividem-se em quatro dimensões centrais: assegurar a liquidez, planos de financiamento e de capital, mínimos de rácio core tier 1 e maior acompanhamento do sistema bancário²⁷.

- **Assegurar liquidez:** assegurar que o sistema bancário dispõe da liquidez necessária, incluindo o reforço dos activos disponíveis como colateral e a emissão de obrigações com garantia estatal até ao montante global de 35 mil milhões de euros.
- **Planos de financiamento e de capital.** Ficou estabelecido que o Banco de Portugal e o BCE, com o apoio da Comissão Europeia e do FMI, iriam solicitar planos de financiamento e de capital de médio prazo aos 8 maiores bancos.
- **Mínimos de rácio Core Tier 1.** O Banco de Portugal fixou mínimos regulamentares para o rácio Core Tier 1 de 9 por cento, a cumprir até ao final de 2011 e de 10 por cento, até ao final de 2012. Esta medida reforça a exigência imposta anteriormente pelo Banco de Portugal, que solicitava que os bancos atingissem um rácio Core Tier 1 de 8 por cento até ao final de 2011, partilhando o mesmo objectivo, ou seja, promover o reforço dos níveis de capital num enquadramento particularmente adverso.
- **Maior acompanhamento do sistema bancário.** O Banco de Portugal irá intensificar o acompanhamento do sistema bancário. Tal inclui o reforço da metodologia de avaliação da solvabilidade e desalavancagem – que será a base das avaliações trimestrais das equipas tripartidas da UE/FMI/BCE –, a

²⁶ A troika é composta pela União Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional.

²⁷ Retirada do site: Banco de Portugal. “Programa de Assistência Económica e Financeira”.

definição de um programa especial de inspecções on-site, e a inclusão de um novo rácio de crédito em risco no conjunto de indicadores prudenciais regularmente publicados.

No que se refere à instituição bancária Grupo Crédito Agrícola Mútuo este registou um lucro de 42 milhões de euros em 2012, menos 21,3% que no ano anterior. A explicação para tal é adiantada por Licínio Pina²⁸, “O Crédito Agrícola não tem operações no estrangeiro, nem dívida própria para comprar no mercado, não tem outros instrumentos para compor os resultados”, identificando este lucro como “aceitável face a uma conjuntura económica adversa”. Actualmente o Crédito Agrícola, sendo o sétimo maior banco Português, partiu como uma iniciativa de reestruturação e fusão de algumas caixas. O objectivo principal é fundir as caixas que apresentam dificuldades económicas-financeiras e tomar decisões que passarão pela fusão das mesmas. O crédito agrícola tem vindo a reduzir o número de caixas que possui pelo país, estas que já foram mais de 100 e actualmente são 84.²⁹

4.3 Ameaças e Oportunidades

A perspectiva de ajustamento da economia Portuguesa tenderá a persistir nos próximos anos, o que se reflecte numa potencial ameaça de risco de crédito. A redução progressiva do rendimento permanente levará ao incumprimento dos particulares e, principalmente, das empresas actuais e futuras o que colocará o sector bancário numa situação de difícil resolução. Neste sentido a situação financeira do sector empresarial e dos particulares deverá ser acompanhada atentamente, para identificar medidas que atenuem os efeitos de elevado endividamento e capacidade de financiamento destes sectores.

Quanto a oportunidades, segundo o presidente da CA, a instituição tem possibilidade de aumentar o crédito tendo em conta que tem folga “em relação às metas exigidas pela Troika”, possuindo um rácio de capital ‘core tier 1’; (média que alivia a solvabilidade de um banco) de 11,2% e um rácio de

²⁸ **Licínio Prata Pina** presidente do Conselho de Administração Executivo da Caixa Central do Crédito Agrícola

²⁹ Retirado do site: correio da manhã e público.

transformação de depósitos em crédito de 82,2%. Este banco também deverá apostar em novas tecnologias para a captação de novos clientes, com um foque especial nos jovens, apostando assim numa população mais jovem e urbana.

5 Grupo Crédito Agrícola

5.1 Empresa

O Crédito Agrícola é uma instituição cooperativa centenária que teve a sua origem associada às Santas Casas da Misericórdia fundadas em 1498 sob a égide da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras, bem como nos celeiros, criados em 1576 por D. Sebastião.

É um Grupo Financeiro de âmbito nacional, integrado por um alargado número de bancos locais, denominados por “Caixas Agrícolas”, e por empresas especializadas³⁰, tendo como estruturas centrais a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e a FENACAM³¹.

A actividade deste Grupo tem por base a sustentação das suas Caixas Agrícolas, caracterizadas pela sua autonomia e integração nas respectivas regiões que tem a vantagem de conhecerem em profundidade as realidades e debilidades do respectivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

Actualmente, o Grupo Crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários Portugueses, composto por 84 Caixas Agrícolas, detentoras de 700 Agências em todo o território nacional, tendo mais de 400 mil Associados e 1.200.000 clientes.

³⁰ AGROCAPITAL - Sociedade de Capital de Risco, S.A.; CA Consult - Assessoria Financeira e de Gestão, S.A.; CA Finance - Gestão de Activos (I.F.I.), S.A.; CA Gest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A.; CA Informática - Sistemas de Informação, S.A.; CA Seguros; CA Serviços - Centro de Serviços Partilhados, ACE; CA Vida.

³¹ Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, criada em 1978, com o objectivo de defender os interesses da Caixas Agrícolas e de as representar nos mais diversos níveis.

Figura II: Grupo Crédito Agrícola



Fonte: Site Institucional

5.1.1 Missão, valores e objectivos

O Grupo Crédito Agrícola é um motor de desenvolvimento local que tem por missão oferecer as melhores soluções focadas nas expectativas e necessidades dos seus clientes, apresentando uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais e ao mercado em geral. A sua missão é assim direccionada para vários níveis – económico, social, cultural e desportivo – para o progresso das comunidades locais em que esta instituição é referência.

O Crédito Agrícola é um Grupo financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade, dotado de uma oferta de soluções, produtos e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e expectativas das famílias, negócios e empresas, que constituem factores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus clientes. Esta instituição valoriza o relacionamento com o cliente, orientada para a participação no desenvolvimento socioeconómico de todo o país, suportada pela actuação de cada uma das suas caixas a nível regional, num equilíbrio entre a captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às instituições sem fins lucrativos.

Figura III: Valores do Grupo Crédito Agrícola



Fonte: Site Institucional

O Crédito Agrícola tem como objectivos:

Figura IV: Objectivos do Grupo Crédito Agrícola

Valorizar o relacionamento com os clientes, potenciando o conceito de “banca de proximidade”;

Oferecer produtos e serviços de qualidade crescente adaptados às necessidades dos seus associados e clientes, visando um elevado grau de satisfação;

Contribuir para o progresso e elevação do nível de vida das comunidades locais, através do apoio ao desenvolvimento das economias das respectivas regiões;

Assegurar a acessibilidade efectiva a serviços bancários ao maior número possível de particulares e empresas.

Fonte: Site Institucional

5.1.2 Recursos Humanos

De acordo com os dados fornecidos pelo Balanço Social Consolidado do SICAM³² a 31 de Dezembro de 2011, que engloba as 86 instituições de Crédito Agrícola Mútuo do Continente e Região Autónoma dos Açores existentes nessa data.

Segundo este documento, podemos verificar toda a evolução dos recursos humanos efectuada em 2011. Podemos assim verificar que a Caixa é constituída por 55% de homens e 45% de mulheres, apresentando-se a divisão dos colaboradores por zonas: Zona Norte³³ 20%, Zona Centro I³⁴ 17%, Zona Centro II³⁵ 36%, Zona Sul³⁶ 24,2% e Açores 2,8%.

Na estrutura etária, a maior percentagem de colaboradores situa-se no escalão dos 45 aos 49 anos, seguindo-se a classe etária do 40 aos 44. O nível médio etário é de 42,77 anos. Na estrutura habilitacional, o Ensino Secundário e o Ensino Superior (correspondentes aos grupos profissionais) constituem os níveis de maior preponderância, representando 85,9 %. Quanto à antiguidade, a maior parte dos empregados situa-se no escalão de mais de 15 anos. Na distribuição funcional a maior percentagem encontra-se nos Profissionais Altamente Qualificados, com 69,6%.

5.2 Caracterização da CCAM Adémia

O balcão da Caixa Crédito Agrícola de Adémia foi inaugurado em 2004 e está localizado na Ponte de Eiras, Coimbra. Este balcão encontra-se associado à sede da Caixa de Crédito Agrícola de Coimbra que é responsável por dar apoio

³² Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo: é o conjunto formado pela Caixa Central e pelas suas associadas Caixas Agrícolas.

³³ Alto Cavado e Basto; Área Metropolitana do Porto; Costa Verde; Douro, Corgo e Tâmega; Médio Ave; Mogadouro e Vimioso; Noroeste; Paredes; Póvoa do Varzim, Vila do Conde e Esposende; Região de Bragança e Alto Douro; São João da Pesqueira; Terra Quente; Terras de Miranda do Douro; Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega; Vale do Sousa e Baixo Tâmega; Vila Verde e Terras do Bouro.

³⁴ Albergaria e Sever; Anadia; Arouca; Bairrada e Aguieira; Baixo Vouga; Beira Baixa Sul; Beira Centro; Beira Douro; Cantanhede e Mira; Coimbra; Estarreja; Lafões; Oliveira de Azeméis; Oliveira do Bairro; Oliveira do Hospital; Região do Fundão e Sabugal; Serra da Estrela; Terra de Viriato; Vagos; Vale de Cambra; Vale do Dão e Alto Vouga; Vale do Távora e Douro.

³⁵ Alcanhões; Alcobça; Alenquer; Arruda dos Vinhos; Azambuja; Baixo Mondego; Batalha; Cadaval; Caixa Central; Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche; Cartaxo; Coruche; Entre Tejo e Sado; Loures, Sintra e Litoral; Lourinhã; Pernes; Pombal; Porto de Mós; Ribatejo Norte; Ribatejo Sul; Salvaterra de Magos; Serras de Ansião; Sobral de Monte Agraço; Tramagal; Vila Franca de Xira; Zona do Pinhal – Sertão.

³⁶ Albufeira; Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo; Alentejo Central; Algarve; Aljustrel e Almodovar; Beja e Mértola; Borba; Campo Maior; Costa azul; Elvas; Extremoz, Monforte e Arronches; Ferreira do Alentejo; Guadiana Interior; Moraviz; Nordeste Alentejano; Norte Alentejano; São Bartolomeu de Messines e São Marcos da Serra; São Teotónio; Silves; Sotavento Algarvio; Sousel.

e reger oito balcões desta mesma zona, sendo eles os balcões de: Adémia, Almalaguês, Antanhol, Miranda do Corvo, Nogueiras, São Silvestre, Souselas e Taveiro.

6 Tarefas realizadas

Após a aquisição de conhecimentos durante a parte lectiva do mestrado em Gestão Empresarial, surgiu a altura de os pôr à prova através deste estágio curricular. O objectivo primordial foi entrar pela primeira vez em contacto com o mundo laboral, e adquirir novos conhecimentos através do mesmo. Neste capítulo 6, explicarei os meus objectivos iniciais, descreverei as tarefas efectuadas durante o meu estágio, fazendo uma análise crítica às mesmas diagnosticando eventuais problemas. Por último, apresentarei as conclusões ao estudo efectuado no âmbito da satisfação e fidelização do cliente da CCAM Adémia.

6.1 Objectivos

O estágio realizado na CCAM Adémia teve como propósito a introdução no mundo laboral, aquisição de conhecimentos e a finalização do ciclo de estudos do Mestrado. Inicialmente foram definidos objectivos, que após os sete meses de estágio, foram realizados com êxito.

- Ter um conhecimento geral da organização, dos colaboradores e das instalações;
- Compreensão dos fluxos de informação/comunicação e processamento de dados;
- Percepção das necessidades e sentimentos dos clientes;
- Atendimento e contacto telefónico e atendimento ao público;
- Introdução e manutenção de dados dos clientes e distribuição do inquérito sobre a “Satisfação e Fidelidade dos clientes”;

- Realização de diversos ofícios e arquivo de documentos.

6.2 Descrição das Tarefas Realizadas

Neste ponto descreverei, todas as tarefas que realizei durante os sete meses de estágio no CCAM Adémia. Para melhor percepção dividirei as tarefas realizadas em dois grupos o *Front Office*³⁷ e o *Back Office*³⁸. No *Front Office* foram desempenhadas tarefas que implicaram o contacto directo com o cliente, como por exemplo o atendimento ao balcão e a distribuição dos questionários. Por outro lado o *Back Office*, prendeu-se com a realização de tarefas como arquivo de documentos, fecho de caixa, entre outras actividades que não compreendiam o contacto directo com o cliente.

Numa fase inicial, antes de começar as minhas tarefas tive de tomar conhecimento da organização, dos colaboradores (que foram essenciais em todo este processo), da estrutura e das rotinas de trabalho.

Depois de me ambientar, o seguinte processo passou pela observação dos colaboradores e clientes, conhecimento e manuseamento do sistema SICAM³⁹ e compreensão dos fluxos de informação.

Tarefas Realizadas *Front Office*

- **Atendimento e Contacto Telefónico:** O atendimento telefónico era essencial para solucionar os problemas e questões colocadas pelos clientes. O contacto telefónico era feito com o intuito de saber alguma informação do cliente, divulgar alguma informação que poderia ter sido pedida, ou pedir para passarem pelo balcão. Este atendimento/contacto telefónico também era utilizado para contactar os colaboradores da CCA ou para pedir alguma informação de apoio à linha directa.

- **Atendimento ao Público:** Este é o ponto de maior significância, porque através do contacto directo com o cliente é possível saber quais os seus

³⁷ Representa a parte da empresa visível para os clientes, assim como o contacto directo com os mesmos.

³⁸ Refere-se a toda a parte do sistema informativo da empresa a que o cliente não tem acesso.

³⁹ Sistema onde se efectua as movimentações e alterações das contas dos clientes, este que se encontra ligado à Caixa Central.

sentimentos, necessidades e inseguranças. Sendo a caixa de Adémia uma caixa pequena, com apenas dois colaboradores, estamos sempre em pleno contacto com os clientes e é através da nossa boa relação com estes que eles criam a imagem sobre a instituição. Nesta fase, pude efectuar os depósitos dos cheques dos clientes, efectuar levantamentos e transferências de dinheiro, requisitar e levantar cheque e cartões, consultar saldos dos clientes e fazer abertura de contas. Na abertura de contas era necessário verificar se os clientes entregavam todos os documentos necessários e verificar se os mesmos estavam correctos e actualizados.

- **Introdução e Manutenção de dados:** Como referido anteriormente, na abertura de uma conta era necessário proceder à criação de uma ficha de cliente introduzindo todos os dados necessários. Também era essencial proceder à manutenção das contas mais antigas, para que os dados como o bilhete de identidade/cartão de cidadão, morada, contacto telefónico estivessem sempre actualizados.

- **Distribuição de inquéritos:** Esta distribuição foi efectuada no mês de Março, com o intuito de saber qual o grau de “Satisfação e Fidelidade dos clientes” da CCAM – Adémia. Estes dados são um complemento de estudo essencial neste relatório.

Tarefas realizadas *Back Office*:

- **Arquivo de documentos:** Consistia em arquivar todos os documentos importantes para a organização, para uma fácil e rápida pesquisa dos mesmos. Os documentos arquivados eram circulares que entravam em vigor, arquivo do movimento diário, fichas de pedidos diversos (que podiam ser utilizadas para encerrar uma conta), documentos informativos sobre digitalização e envio de cheques para a Central, pedidos de cartões de crédito efectuados pelos clientes, pedidos de adesão ao sistema multicanal, entre outro documentos importantes para a organização.

- **Contagem de dinheiro:** Após recebimento do dinheiro efectuado pelos clientes por meio de depósito, nomeadamente notas e moedas, era feita a contagem e dividido em maços de cem notas e pacotes de cem moedas.

- **Correspondência:** Na CCAM existem dois tipos de correio, o interno e o externo. O correio interno é efectuado entre as Caixa Associadas e a sede da Caixa Crédito Agrícola de Coimbra, através de um saco dos CTT (Correios, Telégrafos e Telefones) devidamente selado. Este correio é essencial para enviar/receber documentos internos e material necessário para o trabalho. O correio externo era composto pelas cartas de entidades externas à organização. Muitas dessas cartas eram reenviadas pelo correio para a Caixa Agrícola devido a morada incorrecta dos clientes, sendo necessário após a recepção da mesma explicar e resolver a situação com o cliente.

- **Digitalização de cheques:** Nos meados de Janeiro de 2013 foi introduzido um novo sistema de envio de cheques para a Caixa Central. Este sistema era feito diariamente e passava por, no fim do dia, digitalizar os cheques depositados pelos clientes. Este processo implementado aumentou a segurança na transmissão de cheques para a Caixa Central, sendo no final de cada semana os cheques diários enviados para a sede da Caixa de Coimbra.

- **Fecho de caixa:** No fim de cada expediente, depois da digitalização de cheques, o fecho de caixa era a ultima coisa a ser efectuada, devendo o dinheiro presente na caixa coincidir com o dinheiro presente no sistema (em resultado dos depósitos e levantamentos efectuados pelos clientes durante a hora de expediente).

6.3 Estudo sobre a Satisfação dos Clientes na CCAM Adémia

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do estudo efectuado aos clientes da CCAM Adémia sobre a sua Satisfação. Numa primeira fase é caracterizada a amostra assim como o perfil dos clientes, com base numa análise estatística descritiva. Seguidamente é verificado a confiabilidade e credibilidade das questões que medem tanto a Satisfação

como a Qualidade do Serviço recorrendo-se ao Alfa de Cronbach. Por fim, é testado a correlação das variáveis em estudo, utilizando o Coeficiente de Correlação de Spearman, e apresentadas as suas conclusões.

6.3.1 Caracterização da amostra

Neste ponto é feito uma análise descritiva à amostra bem como ao perfil do cliente e variáveis em estudo. Inicialmente é referido as variáveis sócio-demográficas da amostra, de seguida é caracterizado o perfil de cliente e por fim é analisado as variáveis Satisfação e Qualidade do Serviço.

I. Análise Sócio-Demográfica

Na tabela 1 são analisadas as variáveis sócio-demográficas do inquirido, que são: Idade, Sexo, Estado Civil, Habilitações Literárias, Principal actividade profissional actual.

Tabela III: Variáveis Sócio - Deográficas

Variáveis	Categorias	Nº de casos	Percentagem (%)
Idade	26-35 anos	2	13,3
	36-45 anos	3	20,0
	46-55 anos	6	40,0
	56-65 anos	3	20,0
	Mais de 66 anos	1	6,7
Sexo	Feminino	7	46,7
	Masculino	8	53,3
Estado Civil	Casado/União de Facto	10	66,7
	Viúvo	4	26,7
	Outro	1	6,6
Habilitações Literárias	Básico	9	60
	Secundário	6	40
Principal actividade profissional actual	Trabalhador por conta própria	6	40
	Trabalhador por conta de outrem	5	33,3
	Reformado/aposentado	3	20
	Outro	1	6,7

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à idade, podemos verificar que a maioria dos inquiridos encontra-se na faixa etária dos 46 aos 65 anos, representando 40 % da amostra. Logo de seguida aparecem as faixas etárias de 36 a 45 anos e 56 a 65 anos, representando ambas 20% da amostra total.

Na variável sexo, houve uma equidade nas respostas representando o sexo masculino 53,3 % da amostra e o sexo feminino 46,7 %.

O estado civil predominante foi o casado ou união de facto, correspondendo a 66,7% das respostas, seguindo-se o viúvo com 26,7 %.

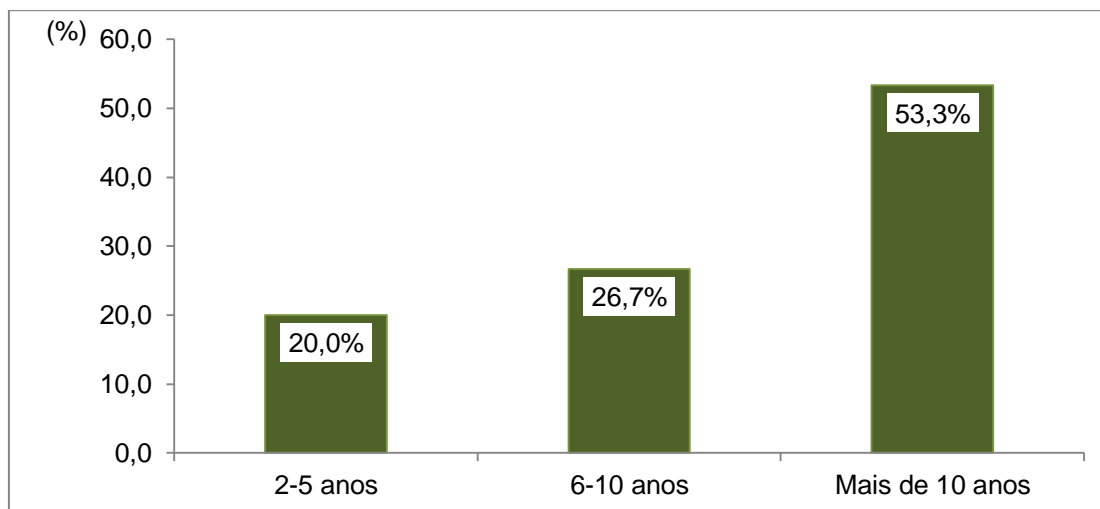
Quanto às habilitações literárias, podemos verificar que todos os inquiridos possuem a escolaridade mínima, possuindo a maioria o ensino básico 60 % e os restantes o ensino secundário com 40 %.

No que diz respeito à principal actividade profissional actual, cerca de 40 % dos nossos inquiridos encontram-se a trabalhar por conta própria, seguindo-se a categoria a trabalhar por conta de outrem com 33,3 %.

II. Análise do Perfil de Cliente

Para analisar o perfil do cliente colocou-se apenas uma questão com a finalidade de saber a antiguidade dos clientes na CCAM Adémia. Concluímos assim que a maioria dos clientes (53,3 %), pertence há mais de dez anos à caixa de Adémia como se pode comprovar no gráfico a seguir apresentado.

Gráfico I: Antiguidade dos clientes da CCAM Adémia



Fonte: Elaboração própria

III. Análise das Variáveis em Estudo

Neste ponto serão apresentados com base na média, os resultados da análise descritiva relativamente as variáveis Satisfação e Qualidade do Serviço.

- **Satisfação**

Inicialmente analisaremos a variável Satisfação, onde podemos verificar (através da tabela 2) que houve uma resposta positiva por parte dos inquiridos centrando-se as respostas entre o item 4 “Concordo” e o item 5 “Concordo Totalmente”.

Tabela IV: Análise descritiva dos indicadores relativos à satisfação

Satisfação	Média
1 - Voltarei a usufruir de um serviço neste banco	4,67
2 - Espero continuar a usar este banco no futuro	4,80
3 - Eu comento com as outras pessoas coisas boas sobre este banco	4,20
4 - Eu recomendo este banco	4,40
5 - Quando eu pretendo um serviço este é o meu banco de eleição	4,40
6 - Quando eu penso em bancos, a CCA é a minha primeira escolha	4,33
Média Total	4,47

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior a média das respostas situou-se entre os 4,20 e os 4,80 o que representa que a maioria dos inquiridos concorda com as afirmações acima descritas. A afirmação “Espero continuar a usar este banco no futuro” foi a que obteve maior valor, o que significa que futuramente os clientes pretendem continuar a usar a CCAM Adémia. Quanto à afirmação que obteve menor valor, representa a positiva comentação da CCAM Adémia pelos inquiridos a outras pessoas. Podemos assim concluir que os clientes encontram-se satisfeitos com o banco no geral, obtendo assim uma média total dos itens de 4,47.

- **Qualidade do Serviço**

No que diz respeito à Qualidade do Serviço, podemos observar (através da tabela 3) que as respostas dos inquiridos são positivas, variando entre 3 “neutro”, 4 “satisfeito” e 5 “muito satisfeito”.

Tabela V: Análise descritiva dos indicadores relativos à Qualidade do Serviço

Qualidade do Serviço	Média	
	Item	Ind.
Confiabilidade		
1 - Prestação de serviço como prometido	4,33	
2- Fiabilidade na resolução dos problemas dos clientes	4,27	4,22
3 - Prestação do serviço no tempo prometido	4,07	
Presteza		
4 - Informação adequada na realização dos serviços	4,27	
5 - Rapidez no processamento da informação	4,20	4,28
6 - Disponibilidade de ajudar os clientes	4,33	
7 - Prontidão para responder aos pedidos dos clientes	4,33	
Garantia		
8 - Segurança nas transacções efectuadas	4,40	4,40

9 - Conhecimento na resposta às perguntas dos clientes	4,40	
Empatia		
10 - Atenção individual prestada aos clientes	4,60	
11 - Tratamento homogéneo dos clientes	4,53	4,47
12 - Compreensão das necessidades dos seus clientes	4,27	
Tangibilidade		
13 - Equipamentos modernos	3,80	
14 - Instalações visualmente atraentes	3,80	4,11
15 - Empregados com aparência adequada	4,73	
Média Total		4,29

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 3 as médias dos itens situam-se entre 3,80 e 4,73. Podemos verificar que quanto à qualidade do serviço os inquiridos atribuíram maior satisfação à aparência dos empregados (4,73) e menor valor aos equipamentos modernos e instalações visualmente atraentes (ambas com 3,80). Relativamente aos indicadores, os clientes atribuem uma maior satisfação à empatia dos colaboradores (4,47), que compreende a atenção individual, o tratamento homogéneo e a compreensão das necessidades dos clientes. O indicador que se segue à empatia é a garantia (4,40), o que traduz que os clientes estão satisfeitos quanto à segurança nas suas transacções, bem como na resposta às dúvidas colocadas pelos mesmos. Em suma, podemos concluir que os clientes encontram-se satisfeitos relativamente à prestação do serviço efectuada pelos colaboradores da CCAM Adémia, apresentando assim uma média geral de 4,29.

6.3.2 Apresentação dos resultados

Neste ponto inicialmente será efectuado o Alfa de Cronbach para verificar a confiabilidade das questões que medem as variáveis Satisfação e Qualidade do Serviço. De seguida será avaliada a correlação das variáveis utilizando o

Coeficiente de Correlação de Spearman e por fim serão apresentadas as suas conclusões.

- **Alfa de Cronbach**

O índice de Alfa Cronbach estima a confiabilidade das questões aplicadas na elaboração das variáveis e para ser satisfatório deve variar entre 0,7 e 1. Como podemos comprovar nas tabelas 4 e 5 as afirmações anteriormente descritas para construção das nossas variáveis estão em concordância para atingir o nosso objectivo.

Tabela VI: Satisfação

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,817	6

Fonte: Elaboração própria

Tabela VII: Qualidade do Serviço

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,942	15

Fonte: Elaboração própria

- **Coeficiente de Correlação de Spearman**

Para testar a hipótese⁴⁰ inicialmente definida, utilizarei o coeficiente de correlação de Spearman que medirá a intensidade da relação entre as variáveis Qualidade do serviço e Satisfação.

O coeficiente de correlação de Spearman deverá variar entre -1 e 1. Sendo que quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Ao observarmos a nossa tabela 8, retiramos o valor do coeficiente de Spearman de 0,473⁴¹ o que significa que temos uma correlação positiva e moderada. Ao analisarmos a significância podemos concluir que temos um resultado pouco significativo, isto porque a nossa significância é de 0,075⁴². Podemos assim concluir que existe uma positiva correlação entre a Qualidade do serviço e a Satisfação, no entanto com baixa significância.

⁴⁰ H : A Qualidade do Serviço influencia positivamente a Satisfação.

⁴¹ Correlation Coefficient = R², quer dizer portanto que R²= 0,473 significa que a proporção da variação da satisfação explicada pela qualidade do serviço é de 0,473, isto é, 47.3% da variação da satisfação é explicada pela qualidade do serviço.

⁴² Para obtermos uma significância significativa o nosso resultado deveria ser inferior a 0,05.

Tabela VIII: Coeficiente de Correlação de Spearman

			Satisfação	Qualidade
Spearman's rho	Satisfação	Correlation Coefficient	1,000	,473
		Sig. (2-tailed)	.	,075
		N	15	15
	Qualidade	Correlation Coefficient	,473	1,000
		Sig. (2-tailed)	,075	.
		N	15	15

Fonte: Elaboração própria

6.3.3 Discussão dos resultados

Os resultados acima apurados demonstram que a Qualidade do Serviço é positivamente correlacionada com a Satisfação, no entanto com baixa significância. Este resultado, não pode ser avaliado com total fiabilidade devido à pouca dimensão da amostra, para um resultado mais fiável precisávamos de uma amostra superior a 30.

A relação positiva entre as variáveis, reflecte-se na medida em que quanto maior qualidade no serviço oferecida, maior a satisfação dos clientes. Assim para uma empresa garantir a satisfação dos seus clientes deve fornecer-lhes um serviço de excelência.

6.4 Análise Crítica

A CCAM como organização é uma instituição que investe constantemente em formação dos seus colaboradores, para mantê-los informados dos procedimentos e regras dando a conhecer novos produtos e visando uma rápida e eficiente resposta a qualquer dúvidas dos seus clientes. No que diz respeito aos colaboradores da CCAM Adémia são profissionais exemplares que buscam diariamente a satisfação das necessidades dos seus clientes. No entanto, é de realçar que algumas caixas, como o caso da Adémia, possuem instalações e equipamentos pouco modernos que dificultam uma rápida execução das tarefas, o que pode influenciar o tempo de espera na resolução de um problema que possa surgir. Esta situação pode gerar clientes

insatisfeitos e conseqüentemente influenciar na intenção de regresso dos mesmos.

No que diz respeito ao meu estágio, trouxe-me muito valor a nível profissional, porque tomei conhecimento de um mundo diferente onde visualizei e interagi directamente com os clientes, apercebendo-me das suas necessidades. O único obstáculo com que me deparei foi a notícia de demissão da direcção da CCAM Coimbra que me limitou no momento de entrega dos questionários, onde clientes momentaneamente descontentes podiam influenciar os resultados.

É de realçar as reestruturações feitas dentro da própria instituição (que entraram em vigor no mês de Fevereiro), que consistiu num contrato efectuado com os correios e a prosegur onde estes efectuam duas vezes por semana a troca de informação interna e reposição de dinheiro interno e ATM' entre a sede de Coimbra e as suas associadas, tornando o processo mais seguro e organizado.

7 Conclusão

Este estágio curricular representa uma mais-valia profissional, bem como pessoal. Ao longo destes sete meses foi possível pôr à prova os conhecimentos adquiridos no decorrer do meu percurso académico, bem como ultrapassar os desafios impostos pelo primeiro contacto com o mundo laboral.

Com a CCAM Adémia aprendi que devemos ser imparciais com determinadas situações, devemos controlar os nossos impulsos e devemos trabalhar em prol de satisfazer as necessidades dos nossos clientes e da nossa organização. Sendo de realçar que um atendimento específico e direccionado para cada cliente, pode influenciar positivamente a satisfação dos mesmos na intenção de regresso e reconhecimento da organização.

O tema escolhido para a realização do relatório de estágio foca-se num marketing de relações, onde o contacto com os clientes e a satisfação das necessidades dos mesmos é a chave para conseguir clientes mais fieis. A

fidelização é encarada por muitos autores como a chave de sucesso empresarial e é vista como uma alavanca numa época de crise que actualmente enfrentamos.

Neste relatório efectuei um estudo que pretendeu demonstrar a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação, no entanto o resultado foi que estas estavam positivamente correlacionadas mas com pouca significância. Um dos principais motivos para tal ter acontecido foi o tamanho da amostra, devendo ser uma amostra superior a 30, para se poder emitir uma opinião com algum rigor académico. Acresce a isto a necessidade de inquirir sobre o conceito de fidelidade, mas esta questão fica desde já remitida para as limitações do trabalho e sugestões para futura investigação.

Uma das limitações deste trabalho foi o tempo, já que este se mostrou ser insuficiente face aos objectivos iniciais. Também deverei acrescentar que o trabalho no banco foi desafiante e absorvente, o que não deixava mais oportunidades de fazer esta investigação no local de trabalho. Por causa desta limitação, sinto que a minha investigação ficou algo incompleta, devendo a minha pesquisa ter incidido em questões sobre a fidelidade do cliente.

Assim, seria bom e útil para a própria organização incentivar estudos futuros que procurassem incidir na fidelidade dos clientes da CCAM. Estes estudos deverão incidir, por exemplo, sobre a residência dos clientes, o património líquido dos mesmos e relacionar com a localização dos balcões da CCAM e com os produtos oferecidos pela mesma.

8 Bibliografia

Alemán, J., Escudero, A. *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Madrid: Pirámide Ediciones, 1998.

American Marketing Association. “American Marketing Association Definition of marketing”. American Marketing Association web site: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>,
acedido em Abril de 2013.

Anderson, E., Sullivan, M. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 1993: 125-143.

Antunes, J., Rita, P. O Marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Abril – Junho, 2008: 36-46.

Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., Katircioglu, S. A comparison of service quality in the banking industry: Some evidence from Turkish – and Greek – speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 2005: 508-526.

Banco de Portugal. “Boletim Económico – Outono 2012: Projecções para a Economia Portuguesa 2012-2013”. Banco de Portugal web site: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20121113.aspx>,
acedido em Maio de 2013.

Banco de Portugal. “Boletim Económico – primavera 2013: Projecções para a economia portuguesa 2013-2014”. Banco de Portugal web site: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20130326.aspx>,
acedido em Maio de 2013.

Banco de Portugal. “Programa de Assistência Económica e Financeira”. Banco de Portugal web site: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ProgramaApoioEconomicoFinanceiro/Documents/M>

edidas%20para%20assegurar%20a%20estabilidade%20do%20sistema%20banc%C3%A1rio.pdf, acessado em Julho de 2013.

Berry, L. Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing, L. Berry, G. Shostack e G. Upah (Eds). *American Marketing Association*, 1983: 25-26.

Berry, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), 1995: 236-245.

Bitner, M. J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 1990: 69-82.

Bloemer, J., De Ruyter, K. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality. *International Journal of Bank Marketing*, 16(6/7), 1998: 276-286.

Boonlertvanich, K. Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: the moderating effect of main-bank status. *International journal of business research*, 11 (6), 2011: 40-54.

Brito, C. M., Lencastre, P. *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo, 2000.

Caiado, A. C. *Gestão Bancária – Conceitos e aplicações*. Lisboa: Editora Internacional, 1998.

Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo. Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo web site: <http://www.creditoagricola.pt/CAI>, acessado em Abril de 2013.

Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, “Balanço Social Consolidado 2011” Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo web site: <http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/RecursosHumanos/BalancoSocial/>, acessado em Maio de 2013.

Carman, J. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 1990: 33-35.

Caruana, A. Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 2002: 811-828.

Christopher, M., Payne, A., Ballantine, D. *Relationship Marketing*. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

Churchill, G. A., PETER, J.P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Correio da manhã. "Lucros do Crédito Agrícola caem 21%". Correio da manhã web site: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/economia/lucros-do-credito-agricola-caem-21>, acessado em Maio de 2013.

Cronin, J., Brady, M., Hult, G. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 2000: 193.

Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., Rentz, J. O. A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 1996: 3-16.

Dávila, M., García, C., Valdunciel, L., Flórez, M. Operations in banking: the service quality and effects on satisfaction and loyalty. *The Service Industries Journal*, 30 (13), 2010: 2163-2182.

De Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., Mattson, J. The Dynamics of the Service Delivery Process: a Value-based Approach. *International Journal of Research in Marketing*, 14(3), 1997: 231-243.

De Ruyter, K., Wetzels, M., Bloemer, J. On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 1998: 436-453.

Dinheiro vivo. “FMI: Economia mundial está à beira de uma nova recessão”. Dinheiro vivo web site: <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO141264.html>, acedido em Maio de 2013.

Dodds, W. B., Kent B. M., Dhruv G. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 1991: 307-319.

Drucker, P. *Marketing and economic development*. Boston: Ally and Bacon, 1973.

Elvy, B.H. *Marketing: Made simple*. 3.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1991.

Enciclopédia Internacional de Marketing. Porto: Porto Editora, 1998.

Euronews. “FMI: Zona Euro pesa sobre economia mundial”. Euronews web site: <http://pt.euronews.com/2013/04/16/fmi-zona-euro-pesa-sobre-economia-mundial/>, acedido em Maio de 2013.

Ferreira, B., Marque, H., Caetano, J., Rasquilha, L.,Rodriques, M. *Fundamentos de Marketing*. 1.ed. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2011.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

Grönroos, C. A service quality model and its market implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 1984: 36-44.

Grönroos, C. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 1989: 52-60.

Grönroos, C. *Marketing Gerenciamento e Serviços*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Grönroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2), 1994: 4-20.

Gummesson, E. The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 1987: 10-20.

Hill, M., Hill, A. *Investigação por questionário*. 2.ed. Lisboa: Sílabo, 2009.

Kotler, P., Armstrong, G. *Princípios de marketing*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

Kotler, P. *Marketing management*. Harlow: Prentice Hall, 2000.

Kotler, P., Keller K. L. *Marketing Management*. 14.ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2003.

Kumar, V., Reinartz, J. *Customer Relationships Management: A Databased Approach*. 1.ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 2006.

Legg, D., Baker, J. *Advertising strategies for service firms*. Lovelock, C.H., Services Marketing, 3 ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1996.

Lehtinen, U., Lehtinen, J. R. Service quality: a study of quality dimensions. *Service Management Institute*, Helsinki, 1982: 439-60.

Levesque, T., McDougall, G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 1996: 12-20.

Levitt, T. *A imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

Lewis, R. C., Booms, B. H. The marketing aspects of service quality. In Berry, L., Shostack, G., & Upah, G. (Eds.). *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago, IL: American Marketing, 1983: 99-107.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio P., Rodrigues, J. V. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. 10.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004.

Lovelock, C. *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*. 2.ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs NJ, 1992.

Lovelock, C., Wright, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

Lovelock, C., Wright, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Nickels, W., Wood, M. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Oliver, R. L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 1993: 418-430.

Oliver, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.

Oliver, R. L. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 1999: 33-44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for the future research. *Journal of marketing*, 49, 1985: 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 1988: 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3), 1994: 201-230.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 1996: 31-46.

Público. “Crédito Agrícola vai ser reestruturado e algumas caixas fundidas.” Público web site: <http://www.publico.pt/economia/noticia/credito-agricola-vai-ser-reestruturado-e-algumas-caixas-fundidas-1589674>, acedido em Maio de 2013.

Reichheld, F. F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 1996: 56-69.

Reynolds, K., Beatty, S. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75 (1), 1999: 11-32.

Ribeiro, J., Cássio, M., Tinoco, M. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Gest. Prod.*, 17 (4), 2010: 775-790.

Roig J., Garcia J., Tena M., Monzonis J. Customer perceived value in banking services. *Int. J. Bank Mark*, 24(5), 2006: 266-283.

Sheth, J. N., Bruce I. N., Barbara L. G. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22(2), 1991:159-170.

Skacel, R. K. *Plano de marketing*. São Paulo: Nobel, 1992.

Toledo, G. L. *Marketing Bancário: Análise, Planejamento, Processo Decisório*. São Paulo: Atlas, 1978

Tran, A. T., Oh, K.-B., Van Anh Le, Q. Customer satisfaction impacts on bank performance: an empirical study from a developing country. *Journal of International Business and Economics*, 10 (3), 2010: 38-57.

UNRIC. “Relatório - Situação Económica Mundial e Perspectivas 2013 - com previsões pouco optimistas para a economia mundial”. UNRIC web site: <http://www.unric.org/pt/actualidade/31005-relatorio-qsituacao-economica-mundial-e-perspectivas-2013q-previsoes-pouco-optimistas-para-a-economia-mundial>, acedido em Maio de 2013.

Vavra, T. *Marketing de relacionamento: After-Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

Yang, Z., Peterson, R. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 2004: 799-822.

Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 1999: 51-68.

Walsh, S., Gilmore, A., Carson, D. Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing. *International Journal of Bank Marketing*, 22 (7), 2004: 468-83.

Woodruff, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 1997: 139–53.

Zeithaml, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 1988: 2-22.

9 Anexos

Anexo 1: Questionário

Este questionário destina-se à realização de um estudo académico, como parte integrante do Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, tendo por objectivo conhecer o grau de satisfação dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra - Adémia.

O questionário é anónimo, sendo as respostas tratadas com total confidencialidade, e os seus resultados apresentados de forma agregada e impessoal.

1. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade: _____

3. Estado civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado/União de Facto
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outro

4. Habilitações Literárias

- ☐ Nenhuma
- ☐ Básico:1º ciclo (1º ao 4ºano)
- ☐ Básico:2º ciclo (5º ao 6ºano)
- ☐ Básico:3º ciclo (7º ao 9ºano)
- ☐ Secundário (10º ao 12ºano)
- ☐ Superior

5. Principal actividade profissional actual

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Reformado/aposentado
- ☐ Desempregado
- ☐ Outro

6. Há quanto tempo é cliente da CCAM Adémia?

- ☐ Um ano ou menos
- ☐ Dois a cinco anos
- ☐ Seis a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Coloque por favor com um “X” entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5) em relação às afirmações que se seguem

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Intenção de regresso					
1- Voltarei a usufruir de um serviço neste banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- Espero continuar a usar este banco no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Boca-a-Boca					
--------------------	--	--	--	--	--

3- Eu comento com as outras pessoas coisas boas sobre este banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4- Eu recomendo este banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Primeiro pensamento					
----------------------------	--	--	--	--	--

5- Quando eu pretendo um serviço este é o meu banco de eleição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6- Quando eu penso em bancos, a CCA é a minha primeira escolha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. No que diz respeito ao serviço prestado por esta entidade, indique por favor com um "X" qual o seu nível de satisfação relativamente as seguintes afirmações:

	Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito
	1	2	3	4	5

Confiabilidade					
-----------------------	--	--	--	--	--

1- Prestação de serviço como prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2- Fiabilidade na resolução dos problemas dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3- Prestação do serviço no tempo prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Presteza					
-----------------	--	--	--	--	--

4- Informação adequada na realização dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5- Rapidez no processamento da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6- Disponibilidade de ajudar os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7- Prontidão para responder aos pedidos dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Garantia					
-----------------	--	--	--	--	--

8- Segurança nas transacções efectuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9- Conhecimento na resposta às perguntas dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia					
10- Atenção individual prestada aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Tratamento homogêneo dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Compreensão das necessidades dos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tangibilidade					
13- Equipamentos modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Instalações visualmente atraentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Empregados com aparência adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Obrigado pela sua colaboração.